



DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard Business manager

Sonderdruck
aus Harvard Business Manager
SPEZIAL 2017 „STRATEGIE“

ENTDECKE DIE MÖGLICHKEITEN

VON PAUL LEINWAND, CESARE MAINARDI UND ART KLEINER

ENTDECKE DIE MÖGLICHKEITEN

Großartige Unternehmen zeichnen sich nicht durch Produkte oder Dienstleistungen aus, sondern durch außergewöhnliche Fähigkeiten. Sie sind der Schlüssel, um die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung zu schließen. Eine Anleitung, wie Sie in fünf Schritten eine einzigartige Organisation schaffen können.

VON PAUL LEINWAND, CESARE MAINARDI UND ART KLEINER

Seit den 60er Jahren beschäftigt sich die Geschäftswelt mit der Idee der Strategie; immer spielte das Ziel der Differenzierung dabei eine herausragende Rolle. Kunden entscheiden sich für das Unternehmen, das ihnen einen größeren Nutzen bietet als die Konkurrenz. Der Anbieter, der zeigen kann, dass er sich von der Masse unterscheidet – auf eine für die Konsumenten relevante Weise –, hat einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil.

Wir Unternehmensstrategen lesen viel darüber, wie sich Differenzierung erreichen lässt. Und wir sehen viele Manager, die sich die Ratschläge zu Herzen nehmen. Aber regelmäßig werden wir dann daran erinnert, wie sehr es den meisten globalen Unternehmen an Differenzierung mangelt – und welche Chancen sie so vergeben. Das Problem beginnt damit, wie Organisationen lange Zeit definiert wurden – um Produkte, Dienstleistungen oder Marken herum. Dies sind ja auch die Dinge, die die Kunden am Ende zu sehen bekommen.

Aber Differenzierung muss nachhaltig sein; sie sollte nicht mit einzelnen Angeboten stehen und fallen. Im Kern geht es um die Fähigkeit, regelmäßig unverwechselbare Produkte, Dienstleistungen und Markenerlebnisse zu entwickeln. Alles, was Sie tun, muss diese Fähigkeit unterstützen. Von Apple kaufen Sie nicht nur einen Computer oder ein Smartphone. Sie erhalten ein Sortiment nahtlos miteinander verknüpfter Dienstleistungen. Bei Ikea kaufen Sie nicht nur ein Sofa oder einen Schrank. Sie erhalten eine Methode, die Ihnen bei der Entscheidung, beim Zusammenbau und bei der Lieferung hilft.

Sie müssen Ihr Unternehmen als Ganzes einzigartig machen. Und dafür brauchen Sie Fähigkeiten, durch die Sie sich von anderen unterscheiden. Sie müssen lernen, einige Dinge wirklich gut zu machen, zu denen, wenn überhaupt, nur wenige andere in der Lage sind. Diese Fähigkeiten sind die Verbindung zwischen Strategie und Umsetzung. Leider scheitern die meisten Unternehmen daran. Bei einer globalen Umfrage unter Führungskräften sagten mehr als die Hälfte, dass ihre Organisationen keine erfolgreiche Strategie hätten. Zwei Drittel erklärten, dass ihre Unternehmen nicht über die Fähigkeiten verfügten, um ihre Strategie umzusetzen. 2013 baten wir fast 700 Führungskräfte darum, die Effektivität der Topmanager ihrer Unternehmen zu bewerten. Wie viele waren gut in der Strategieentwicklung? Wie viele in der Umsetzung? Die Antworten waren ernüchternd: Nur 16 Prozent der Topmanager wurden als sehr effektiv in einem der beiden Bereiche beurteilt, und lediglich 8 Prozent schnitten in beiden Feldern gut ab. 63 Prozent erhielten in mindestens einem Bereich eine neutrale oder schlechtere Bewertung.

In diesem Artikel beschreiben wir, wie unverwechselbare Fähigkeiten aussehen können, wie man sie auswählt, entwirft, entwickelt, stärkt und wie man ein Unternehmen um sie herum aufbaut. Wir glauben, dass es einen Weg zur Wertschöpfung gibt, den bisher nur wenige gegangen sind. Dabei stehen die außergewöhnlichen Fähigkeiten im Zentrum all dessen, was eine Organisation tut. Dieser Weg ist konsistent, praktikabel und nachhaltig – wenn auch für viele von uns kontraintuitiv. Unsere Forschung begann damit, dass wir nach starken Unternehmen gesucht haben, die Strate-

gieentwicklung und Umsetzung erfolgreich miteinander verknüpfen. Wir befragten interne und externe Branchenexperten und erstellten eine Onlineumfrage für Führungskräfte, um Großunternehmen zu identifizieren, die sich aufgrund ihrer besonderen Fähigkeiten langfristig am Markt behauptet haben.

Wir erhielten eine lange Liste von Vorschlägen, die wir auf 14 Unternehmen reduzierten. Unser Hauptkriterium war, dass die Firmen über ein starkes Fähigkeitensystem verfügen mussten, das zu ihrer Gesamtstrategie passte und deren Umsetzung ermöglichte. Unter den Beispielen, die wir uns im Detail anschauten, waren der Zementhersteller Cemex, der Mischkonzern Danaher, der Haushaltsgeräteproduzent Haier und auch Apple und Ikea. Um herauszufinden, bei welchen Faktoren sich all diese Organisationen ähnelten, interviewten wir hochrangige Führungskräfte, sammelten Informationen aus öffentlich zugänglichen Quellen und sprachen mit Branchenexperten. Schließlich stießen wir auf ein gemeinsames Muster, das uns überraschte. Unternehmen, die sowohl bei der Strategieentwicklung als auch bei der Umsetzung herausragend sind, folgen nicht den etablierten Praktiken ihrer Branchen. Ihre Führungskräfte zeichnen sich durch fünf ungewöhnliche Handlungsmaximen aus – Methoden, die der konventionellen Managementlehre widersprechen.

1 | SICH ZU EINER IDENTITÄT VERPFLICHTEN

Diese Unternehmen legen sich auf eine Identität fest. Sie vermeiden es, Wachstumsschancen hinterherzulaufen, bei denen es für sie aussichtslos ist, sich von der Konkurrenz abzusetzen. Stattdessen haben sie eine genaue Vorstellung davon, was sie gut können; sie entwickeln ein solides Nutzenversprechen; und sie zeichnen sich durch besondere, langfristig überdauernde Fähigkeiten aus.

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter fragen: „Welchen Nutzen bringen wir unseren Kunden?“, würden Sie dann eine klare Antwort erhalten? Keine andere Frage gibt Ihnen eine bessere Auskunft über Ihre Strategie. Viele Manager können diese Frage nicht eindeutig beantworten. Sie definieren lieber, in welche Richtung sich ihr Unternehmen bewegen soll, um Wachstum und Profitabilität zu steigern – und zwar so, dass jeder zustimmen kann. Aber wer alle unterschiedlichen Aktivitäten einer Organisation umschreiben will, muss sich vage ausdrücken. Aussagen wie „Wir wollen, dass unser Unternehmen bei unseren Kunden erste Wahl ist“ oder „Wir verpflichten uns, die höchste Qualität zu liefern und die größte Auswahl anzubieten“ bestätigen Ziele, aber sie erklären nicht, warum dieses Unternehmen anders ist oder warum es hoffen darf, diese Ziele zu erreichen.

KOMPAKT

DAS PROBLEM

Umfragen unter Führungskräften weltweit ergeben ein erschreckendes Bild: Die meisten sehen sich und ihre Unternehmen nicht imstande, die Strategie – wenn sie denn überhaupt eine haben – vernünftig umzusetzen. Ihnen fehlen dafür schlicht die notwendigen, unverwechselbaren Fähigkeiten. Doch statt diese zu entwickeln, halten sie an alten Methoden fest: Auf der einen Seite setzen sie undifferenzierte Kostensenkungsprogramme durch, auf der anderen Seite verfolgen sie allerlei unterschiedliche Wachstumsprojekte, die mit der eigentlichen Strategie nichts zu tun haben.

DIE LÖSUNG

Eine Untersuchung von 14 Unternehmen, die erfolgreich die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung schließen, zeigt einen anderen Lösungsweg auf. Diese Vorreiter legen sich ein System außergewöhnlicher Fähigkeiten zu, indem sie fünf Handlungsmaximen folgen: Sie verpflichten sich zu einer Identität; sie machen das Strategische zum Alltäglichen; sie nutzen ihre bestehende Kultur; sie senken Kosten, um stärker zu wachsen; und sie gestalten selbst die Zukunft.

Eine wahre Identität drückt hingegen aus, was Ihre Organisation besonders gut kann und warum sie wichtig ist. Sie basiert auf einer Handvoll unverwechselbarer Fähigkeiten, die so komplex und schwierig zu entwickeln sind, dass niemand sie kopieren kann. Außerdem formen sie die Einstellungen und das kollektive Verhalten der Mitarbeiter.

Wer eine Identität wählt, sollte zuvor genau reflektieren – ähnlich wie jemand, der sich für einen Karriereweg entscheidet. Ihre Wahl ist durch Ihre bestehenden Fähigkeiten beschränkt oder durch solche, die sie selbst entwickeln oder aufkaufen können. Wohin sich Ihr Unternehmen im Markt orientiert – welche Produkte und Dienstleistungen es anbietet –, ist eine Funktion dessen, was es ausmacht und was es besonders gut kann. Nur wenn Sie die Fähigkeiten verstehen, können Sie erkennen, wo und warum Sie erfolgreich sein können und was Sie noch benötigen, um Ihr Fähigkeitensystem so auszubauen, dass Sie sich aussichtsreich im Wettbewerb positionieren können.

GEMEINSAM GELD SPAREN

Ikea, der weltgrößte Möbeleinzelhändler, fasst seine Identität in zwei einfachen Sätzen zusammen. Der erste beschreibt das Nutzenversprechen, wie es der Gründer Ingvar Kamprad Mitte der 50er Jahre formuliert hat: „Den vielen Menschen einen besseren Alltag schaffen.“ Der zweite ist ein Slogan: „Wir tun unseren Teil, du tust deinen, und gemeinsam sparen wir Geld.“ Er bezieht sich darauf, wie Ikea Kunden in sein operatives Modell einbezieht – etwa indem sie ihre Möbel selbst aus dem Warenlager holen und dann zu Hause zusammenbauen.

Seit seiner Gründung konzentriert sich das schwedische Unternehmen darauf, ein Fähigkeitensystem aufzubauen, um das Nutzenversprechen zu erfüllen und es auf alle seine Angebote anzuwenden. Neben den funktionalen Möbeln ist Ikea deshalb auch für seine Kostendisziplin bekannt. Um sich selbst zu Verbesserungen zu zwingen, reduziert das Unternehmen seit 2000 zu Beginn jedes Fiskaljahres die Preise im Schnitt um 1,5 bis 2 Prozent. „Wenn wir 27 Milliarden Euro Umsatz machen, beginnen wir das Fiskaljahr mit einem Minus von 500 Millionen Euro“, sagt Konzernchef Peter Agnefjäll. „Wenn wir uns nicht mehr anstrengen, machen wir Verlust.“ Dieses Bestreben zeigt sich auf vielerlei Weise. Ikea besteht etwa darauf, dass alle Geschäftskunden das Mittagessen in den Restaurants seiner Filialen einnehmen. „Wenn wir Gäste in Nobelrestaurants einladen würden, dann würden diese Kosten am Ende die Preise für unsere Kunden erhöhen“, sagt die weltweite Marketingleiterin Montserrat Maresch.

Wenn Sie über die Identität Ihres eigenen Unternehmens nachdenken, überlegen Sie, was es ausmacht und

was es kann. Beschränken Sie die Identität nicht auf das, was es verkauft: Produkte und Dienstleistungen verändern sich, und Ihr Unternehmen könnte eines Tages die Grenzen seiner Branche oder Kategorie verlassen. Es sollte in neue Geschäftsfelder expandieren können, wenn dies nötig ist, ohne die Qualitäten zu verlieren, die es auszeichnen (siehe Kasten rechts).

QUALITÄT MIT DEM VORSCHLAGHAMMER

Ein anderes Beispiel ist Haier: Die Chinesen sind nicht nur der am schnellsten wachsende Hersteller von Haushaltsgeräten weltweit, sondern auch derjenige mit dem größten Marktanteil bei weißer Ware; er liegt bei rund 14 Prozent. Dabei konkurriert der Konzern mit mindestens sieben großen Wettbewerbern, darunter die zu Bosch gehörende BSH Hausgeräte GmbH, Whirlpool und GE Appliances. Haiers Nutzenversprechen ist das eines Lösungsanbieters: ein Unternehmen, das sich um die Alltagsprobleme der Menschen kümmert. Diese Identität entstand 1984, nur wenige Jahre nachdem Deng Xiaoping an die Macht gekommen war und die Öffnung der chinesischen Wirtschaft eingeleitet hatte. Millionen Chinesen, die gesellschaftlich aufstiegen, hatten drei große Ziele: einen Fernseher, einen Kühlschrank und eine Waschmaschine zu besitzen. Die „Allgemeine Kühlschrankfabrik Qingdao“ war ein kommunales Unternehmen, das in den 30er Jahren gegründet worden war. Die Kühlschränke, die das Werk verließen – 80 pro Monat – fanden reißenden Absatz. Die Kunden drängten sich um die Lieferwagen, um Geräte zu kaufen, noch bevor diese abgeladen waren.

Zhang Ruimin, damals ein 25-jähriger Stadtmanager, sollte einen neuen Leiter für das Unternehmen finden. Die ersten drei, die den Job übernahmen, reichten schon nach kurzer Zeit ihre Kündigung ein, sodass Zhang widerwillig selbst die Stelle antrat (er ist heute noch CEO von Haier). Seine Bedenken waren nachvollziehbar. Im Unternehmen herrschten chaotische Zustände. Die Schulden lagen bei rund zehn Millionen US-Dollar, und die 800 Arbeiter hatten seit Monaten keinen Lohn erhalten. Die Türen der Fabrik waren im Winter zuvor aufgebrochen worden, um Feuerholz daraus zu machen. Viele Mitarbeiter verrichteten ihre Notdurft auf dem Fabrikboden, sodass Zhang ein entsprechendes Verbot erlassen musste. Er hatte zudem alle Hände voll zu tun, dringende operative Probleme zu lösen und die Schulden zu refinanzieren.

Dann änderte ein Ereignis alles. Zhang erhielt einen Brief, in dem sich ein Kunde darüber beschwerte, dass sein Kühlschrank nicht richtig kühlte. Daraufhin schickte Zhang Mitarbeiter los, um Ersatz zu finden. Bei ihrer Rückkehr berichteten diese, dass 76 der knapp 400

SO ÜBERPRÜFEN SIE DIE IDENTITÄT IHRES UNTERNEHMENS

Wir stellen Ihnen hier ein Diagnosewerkzeug vor, mit dem Sie überprüfen können, ob das Denken und das Handeln Ihres Topmanagements miteinander übereinstimmen – und damit auch mit der Identität Ihres Unternehmens. Sie werden überrascht sein, wie stark die Meinungen über Ihre angeblich besten Produkte und Dienstleistungen, Ihre wachstumsstärksten Märkte oder Ihre größten Wettbewerber innerhalb der Führungsmannschaft

auseinandergehen. Nutzen Sie dieses Tool mehrfach – Sie können damit den Fortschritt Ihres Unternehmens messen. Eine Onlineversion finden Sie unter www.strategythatworks.com.

Setzen Sie sich in einer kleinen Gruppe zusammen, um die Fragen zu beantworten und Ihre Ergebnisse offen durchzusprechen. Je mehr Fragen Sie ehrlicherweise mit Ja beantworten können, desto kohärenter ist Ihr Unternehmen.

STRATEGIE KÖNNEN WIR SIE BESCHREIBEN?

UMSETZUNG KÖNNEN WIR DANACH HANDELN?

NUTZENVERSPRECHEN

- Ist uns klar, wie wir in unserem Markt Wert schaffen?

- Investieren wir in die Fähigkeiten, die uns direkt helfen, unser Nutzenversprechen zu erfüllen?

FÄHIGKEITENSYSTEM

- Können wir die drei bis sechs Fähigkeiten nennen, die beschreiben, was wir besser als alle anderen machen?
- Haben wir definiert, wie sie in einem System zusammenarbeiten?
- Spiegeln unsere Strategiepapiere dies wider?

- Profitieren alle unsere Geschäftsbereiche von diesem unverwechselbaren Fähigkeitensystem?
- Unterstützen und nutzen unsere Organisationsstruktur und unsere Arbeitsprozesse das System?
- Ist unser Performance-Management darauf ausgelegt, unser Fähigkeitensystem zu stärken?

PASSENDE PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN

- Haben wir unsere entscheidenden Produkte und Dienstleistungen definiert?
- Verstehen wir, wie wir unser Fähigkeitensystem in neuen oder unerwarteten Feldern einsetzen können?

- Passen die meisten Produkte und Dienstleistungen in unserem Angebot zu unserem Fähigkeitensystem?
- Bewerten wir neue Produkte und Übernahmen auf dieser Basis?

KOHÄRENZ

- Kann jeder in unserer Organisation unsere differenzierenden Fähigkeiten nennen?
- Stärkt die Unternehmensführung diese Fähigkeiten?

- Können wir effektiv, erfolgreich und auf Dauer in unserem Markt bestehen?
- Tragen alle unsere Entscheidungen zu mehr Kohärenz bei, oder führen einige von ihnen zu Inkohärenz?

Kühlschränke im Bestand unbrauchbar waren. Zhang war frustriert, aber er sah darin auch eine Chance. Der Mittelklasse in China stand enormes Wachstum bevor. In Zukunft würden die Leute keine fehlerhaften Produkte mehr tolerieren. Wenn es ihm gelänge, das Qualitätsproblem zu lösen, könnte er seinen kleinen Kühlschrankhersteller von der Konkurrenz absetzen.

Zhang erklärte der Belegschaft, dass von nun an „alles, was die Fabrik verlässt“, die höchste Qualitätsstufe haben müsse. Er ließ alle 76 fehlerhaften Geräte auf der Straße vor dem Werk aufstellen. Dann nahm er einen Vorschlaghammer und schlug die Kühlschränke vor versammelter Mannschaft in Stücke, einen nach dem anderen. (Der Hammer ist heute in einem Museum in Peking ausgestellt.) Jedem war klar, dass Zhang die Geräte hätte verkaufen können; sogar die fehlerhaften Kühlschränke waren mehr wert als der zweifache Jahreslohn eines Arbeiters. Stattdessen hämmerte er dem Unternehmen buchstäblich seine neue Identität ein.

Zhang war einer der ersten Topmanager in China, der in der Produktion westliche Qualitätsmanagementansätze übernahm. Er vereinbarte ein Joint Venture mit dem deutschen Industrieunternehmen Liebherr und brachte Six Sigma und Methoden schlanker Produktion nach Qingdao. Schon innerhalb der folgenden zwei Jahre gewann das Unternehmen mehrere Auszeichnungen für seine Produktqualität.

In den 90er Jahren weitete Haier sein Nutzenversprechen aus und setzte sein Fähigkeitensystem ein, um Lösungen in Nischenmärkten anzubieten. Es bildete funktionsübergreifende Entwicklungsteams, in denen Marketingfachleute und Ingenieure zusammen an neuen Produkten arbeiteten. Haier war etwa aufgefallen, dass chinesische Bauern Waschmaschinen nutzten, um ihre Süßkartoffeln zu säubern. Also begann das Unternehmen mit der Produktion von Maschinen, die es speziell für das Waschen von Gemüse entworfen hatte. Diese Innovationsfähigkeit half bei der Auslandsexpansion. Haier stellt heute sowohl große Waschmaschinen für pakistanische Gewänder her als auch Weinkühler und kleine Kühlschränke, die an die Bedürfnisse US-amerikanischer Kunden angepasst sind.

Während all dieser Veränderungen war den Mitarbeitern die Kernidentität des Unternehmens klar – die eines Lösungsanbieters. Haier hat ein System von unschlagbaren Fähigkeiten aufgebaut, die sich gegenseitig in ihrem Wert für die Strategie verstärken. Das Ausmaß kundenspezifischer Anpassungen ist zum Teil nur dank der Fähigkeiten bei flexibler Produktion und Lieferung möglich. Diese wiederum bauen auf der hohen operativen Leistungsfähigkeit auf.

ZUSAMMENHANGLOSE INITIATIVEN

Die meisten Manager wissen um die Kraft einer starken Identität. Aber weil sie angesichts von Unsicherheit und Wandel nach Wachstum streben, verfolgen sie eine Vielzahl zusammenhangsloser Initiativen und greifen immer wieder in die Organisation ein. Sie tun dies im Namen von Agilität oder Resilienz; manchmal haben sie auch den Gedanken im Hinterkopf, dass sie viel ausprobieren und „tausend Blumen blühen lassen“ müssen – ein Zitat des Managementvordenkers Henry Mintzberg –, damit sie einen Weg finden, der funktioniert. Das bewahrt sie davor, schwierige Portfolioentscheidungen treffen zu müssen. Aber gleichzeitig verwässert es ihre Bemühungen und reißt eine Lücke zwischen Strategie und Umsetzung.

Um diese Lücke zu schließen, sollten Sie also zunächst die Hauptelemente Ihrer Identität definieren: ein klares Nutzenversprechen und ein Fähigkeitensystem, um es zu unterstützen. Sie müssen auch überlegen, wie sich das in Ihr Produkt- und Dienstleistungsportfolio einfügt und wie Sie Ihre Angebotspalette auf Ihre Strategie abstimmen können. Wer sich nicht sehr genau mit seinen Fähigkeiten beschäftigt, tappt schnell in eine Falle: Er expandiert in Geschäftsfelder mit scheinbar ähnlichen Produkten und Dienstleistungen – etwa von Fahrrädern hin zu Motorrädern. Doch dann stellt sich heraus: Um in der neuen Branche erfolgreich zu sein, sind komplett andere Fähigkeiten notwendig.

2 | DAS STRATEGISCHE ZUM ALLTÄGLICHEN MACHEN

Statt Best Practices zu übernehmen und sich über Benchmarking den Weg zum Erfolg zu bahnen, machen die von uns untersuchten Unternehmen das Strategische zum Alltäglichen. Sie entwickeln ihre eigenen unverwechselbaren Fähigkeiten. Dann setzen sie diese in großem Maßstab ein – und zwar auf eine Art und Weise, die zu ihnen passt.

Die meisten Konzerne setzen ständig etwas um, sie feilen auch ununterbrochen an ihren Fähigkeiten. Manche Mitarbeiter richten Warenwirtschaftssysteme ein, andere entwickeln Prozesse für das digitale Marketing, wieder andere bauen die Lieferkette um. Wenn Sie genauer hinschauen, erkennen Sie oft, dass diese Aktivität nicht mit der strategischen Ausrichtung übereinstimmt. Es gibt zu viele Prioritäten, was das Unternehmen im besten Fall auf die Höhe des Wettbewerbs bringt, häufig aber nicht einmal das. Denken Sie an Ihre vergangenen Investitionen, etwa die Modernisierung Ihrer IT. Zweifellos waren die Ausgaben notwendig; ein Geschäftsführer hat sie bewilligt. Das Projekt mag sein Ziel erreicht haben: Sie haben ein Problem

gelöst, den Absatz wichtiger Produkte gefördert oder eine Lücke geschlossen, die sich in der Organisation aufgetan hat. Aber wie hat es Ihr Nutzenversprechen eingelöst oder Ihr besonderes Fähigkeitensystem gestärkt?

Viel zu oft stellen sich Manager nicht diese Frage. Sonst würden sie ihre neue Software, Schulung oder ihren neuen Prozess anders definieren, planen und umsetzen. Das Problem ist die tief verwurzelte Angewohnheit, sich nicht genug mit den Umsetzungsdetails einer Strategie zu beschäftigen und bei der Implementierung wiederum die Strategie außer Acht zu lassen. Wenn solche Gewohnheiten vorherrschen, wird es schwierig, herausragende Fähigkeiten zu entwickeln. Am Ende geben sie an zu vielen Ecken Geld aus oder, was ebenso problematisch ist, sie machen andere nach. Wenn Sie das Strategische zum Alltäglichen machen, vergleichen Sie sich nicht mit anderen oder kopieren auch niemanden. Wenn überhaupt, dann borgen Sie sich Details und passen sie dann so an, dass sie zu der Art und Weise passen, wie Ihr Unternehmen arbeitet.

TEUER, INEFFIZIENT – ABER ERFOLGREICH

Ein Beispiel ist Frito-Lay. Der Snackbereich des US-Getränke- und Lebensmittelkonzerns PepsiCo erzielt einen Jahresumsatz von mehr als 14 Milliarden Dollar. Seit 35 Jahren verteidigt das Unternehmen seine Marktführerschaft. Es bringt regelmäßig neue Sorten auf den Markt und sorgt dafür, dass sie den wechselhaften Geschmack der Verbraucher treffen. Frito-Lay besitzt sieben Marken mit einem Umsatz von jeweils über einer Milliarde Dollar – Lay's, Ruffles, Walkers, Fritos, Cheetos, Doritos und Tostitos – sowie eine Reihe weiterer bekannter Marken. Die Knabberartikel haben stets eine hohe Qualität. Und was für ein Unternehmen am wichtigsten ist, dessen Produkte oft aus einem Impuls heraus gekauft werden: Es bringt die richtigen Produkte zur richtigen Zeit in die richtigen Geschäfte – und das dauerhaft.

Frito-Lay investiert nicht nur kontinuierlich Geld und Zeit in die Verbesserung seines Fähigkeitensystems, sondern auch in die Kapazitäten seines Managements. Fangen wir mit der Fähigkeit der direkten Belieferung des Handels an. Aus Sicht eines gewöhnlichen Lebensmittelhändlers mag das System von Frito-Lay teuer und ineffizient erscheinen. Die meisten Hersteller schicken ihre Waren durch riesige Logistikzentren. Sie teilen sich diese Einrichtungen mit anderen Produzenten und senken durch die Größenvorteile ihre Kosten. Frito-Lay hingegen betreibt ein eigenes, übergreifendes Vertriebssystem mit großen Logistikzentren, über die es mehr als 300 000 Einzelhandelsgeschäfte direkt versorgt.

Das Unternehmen unterhält zudem eine Flotte großer und kleiner Lkw, die jeweils von einem oder zwei sogenannten Verkäufern besetzt sind, allesamt gut ausgebildet und bezahlt. Diese Mitarbeiter erledigen den Vertrieb und die Vermarktung ebenso wie den Transport und die Übergabe. Ihre Arbeit ist hochgradig strukturiert. Der detaillierte Umsetzungsrahmen gründet auf der Idee der „perfekten Bestellung“: ein optimales Produktsortiment für jeden Laden, basierend auf dem Geschmack der Konsumenten. Unterstützung liefert die IT-Infrastruktur von Frito-Lay. Die Mobilgeräte der Fahrer schicken die Daten über Verkäufe und Bestände (und auch Beobachtungen über den Erfolg der Konkurrenzprodukte) direkt in die Zentrale. Dort werden die Informationen verarbeitet und in neue Verkaufsprognosen und Spezifikationen für die Lieferungen des nächsten Tages übersetzt. Die Fahrer und die ihnen vorgesetzten Gebietsleiter sind so bestens dafür ausgerüstet, die richtigen Maßnahmen zu ergreifen, um die Ladenregale mit Frito-Lay-Produkten zu füllen.

Die Lieferfähigkeit ist Teil eines größeren Fähigkeitensystems, aus dem das Unternehmen Kapital schlägt. Die Informationen über Lieferbestände und Verkäufe fließen in die Fähigkeit, neue Geschmacksrichtungen zu entwickeln. Auf diese Weise kann der Hersteller

ALTE SCHUHE AUS DER ZEIT DES GRÜNDERS ERINNERTEN ADIDAS WIEDER AN SEINE VISION.

schnell neue Produkte auf den Markt bringen, die auf eine entsprechende Nachfrage treffen. Inzwischen hat Frito-Lay dies um Crowdsourcing und Kampagnen in sozialen Medien ergänzt. Bei der „Do Us a Flavor“-Kampagne können Verbraucher neue Geschmacksrichtungen für Chips vorschlagen und ihre Favoriten wählen. Der Gewinner erhält eine Million Dollar in bar.

Sie können ähnlich mächtige Fähigkeiten in Ihrem eigenen Geschäft aufbauen. Die Vorteile multiplizieren sich, je mehr Sie Ihr System verbessern. Um dorthin zu gelangen, müssen Sie Ihren Ansatz auf drei Hauptaktivitäten herunterbrechen.

Erstens: Entwerfen Sie den Bauplan Ihres Fähigkeitensystems. Bringen Sie dafür ein funktionsübergreifendes Team leitender Manager zusammen, idealerweise angeführt vom CEO. Beschreiben Sie die Art der Fähigkeiten, die Sie entwickeln müssen: wie sie miteinander interagieren und Wert schaffen, wie sie in Aktion aussehen würden und was nötig wäre, damit sie funktionieren.

Zweitens: Bauen Sie das System. Nutzen Sie fokussierte Interventionen (McDonald's gab allen seinen US-Restaurants eine Telefonnummer, über die sie einen Reparaturdienst für Softdrinkautomaten erreichen konnten. Das verbesserte die Fähigkeit, Kunden einen schnellen, verlässlichen Service zu bieten), Innovationen, kontinuierliche Verbesserungen und Fusionen sowie Übernahmen, um Ihre Fähigkeiten zu erweitern.

Drittens: Setzen Sie alles in großem Maßstab ein. Dieser Prozess ist partizipativer, als viele Führungskräfte erwarten. Sie müssen funktionsübergreifendes Handeln organisieren und Wege finden, implizites Wissen aufzufangen und in niedergeschriebene Arbeitsabläufe zu übersetzen – ohne Ihre Kreativität zu verlieren.

ALT, VERSTAUBT – ABER LEHRREICH

Warum der letzte Punkt so wichtig ist, zeigt die Geschichte von Adidas. Mitte der 80er Jahre stand der Sportartikelhersteller aus dem bayerischen Herzogenaurach kurz vor der Pleite. Adolf „Adi“ Dassler hatte das Unternehmen 1949 gegründet und bis zu seinem Tod im Jahr 1978 geführt. Er war ein engagierter Designer von Schuhen für Hochleistungssportler. So entwarf er Fußballschuhe, die um ein Drittel leichter waren als die der Konkurrenz. Nach seinem Tod richtete sich das Unternehmen neu aus: Es konzentrierte sich nicht mehr auf Produkte für Hochleistungssportler, sondern trat in einen Mode- und Preiswettbewerb ein. In der Folge sank die Profitabilität; 1989 wäre es beinahe zu einer Übernahme gekommen.

Adidas warb den Marketingexperten René Jäggi vom Batteriehersteller Duracell ab. Dieser wiederum lud zwei ehemalige Nike-Manager, Peter Moore und Rob Strasser, ein, um das Unternehmen unter die Lupe zu nehmen. „Nachdem ich knapp fünf Minuten im Museum verbracht hatte“, erinnert sich Moore, „wurde mir

von Sammlern auf und bat um Spenden (alte Adidas-Gegenstände). Die Manager sollten über ihre Arbeit reflektieren und das dokumentieren, was überdauern sollte.“ Schon bald startete Adidas die Produktion neuer Schuhe in der Tradition des Gründers – über Tests, bei denen das Unternehmen mit Sportlern zusammenarbeitete. Beim Design einer Produktlinie namens Equipment legten die Entwickler einen Schwerpunkt auf leichtes Gewicht und Authentizität. Diese Linie, die Adidas später in Performance umbenannte, steht heute für mehr als 75 Prozent des Gesamtumsatzes. Ein anderer Schuh, der durch diese erneuerte Innovationsfähigkeit entstand, war der Stan-Smith-Tennisschuh. Er wurde mehr als 60 Millionen Mal verkauft.

Ihr Unternehmen mag nicht das besitzen, was Adidas hatte: eine mit dem Nutzenversprechen verknüpfte Vision des Gründers. Aber auch Sie verfügen mit Sicherheit über unglaubliche Fähigkeiten. Oft finden sich diese im impliziten Wissen Ihrer Belegschaft wieder. Ihr Ziel sollte es sein, diese Stärken mit Ihrem Nutzenversprechen zu verbinden und sie dann in großem Maßstab einzusetzen. So erreichen Sie, dass Hunderte oder Tausende Mitarbeiter auf die gleiche Art denken – wie Eigentümer und nicht nur wie Befehlsempfänger. Dann wird diese Art des Arbeitens zum festen Bestandteil einer stimmigen Unternehmenskultur.

3 | DIE BESTEHENDE KULTUR NUTZEN

Eine Standardmethode, um Umsetzungsprobleme zu lösen, ist struktureller Wandel: Man überarbeitet das Organigramm und das Anreizsystem. Die Kultur, wenn sie überhaupt eine Rolle spielt, gilt als separates Thema, vielfach gar als Hindernis. Manager, die so denken, stoßen Initiativen für einen „Kulturwandel“ an. Damit wollen sie negative Merkmale eliminieren und positive aufbauen. Solche Bemühungen sind nutzlos. Eine Kultur verändert sich weder leicht noch schnell. Die Unternehmen, die wir untersucht haben, verzichten auf disruptive Umstrukturierungen. Sie setzen auf die Kraft tief verwurzelter Gedanken und Verhaltensweisen, die unter der Oberfläche existieren, und nutzen die Kultur, nicht die Struktur, um Veränderungen voranzutreiben.

In den meisten Unternehmen zeigt sich die Kultur darin, wie die Mitarbeiter an Themen herangehen und miteinander reden; in der Art und Weise, wie sie sich gegenseitig loben und kritisieren; in den Postern an den Wänden und dem Schnickschnack auf den Tischen. Am deutlichsten kommt sie in den Geschichten zum Ausdruck, die sich die Beschäftigten erzählen – darüber, was in dem Unternehmen wichtig ist und warum manche Leute hierhergehören und andere nicht. Wer die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung schlie-

NATURA COSMÉTICOS KNÜPFT BEZIEHUNGEN ZU PRAKTISCH JEDER FRAU IN SÜDAMERIKA.

klar, dass diese Leute über eine Goldmine verfügten, von der sie überhaupt keine Ahnung hatten.“

Adidas erweckte das implizite Wissen aus der Vergangenheit wieder zum Leben, als die Mitarbeiter alte Schuhprototypen aus dem Museum hervorkramten. „Das Unternehmen baute sein Archiv neu auf“, erklärten die Managementforscher Nicholas Ind, Oriol Iglesias und Majken Schultz, die die Geschichte von Adidas untersucht haben. „Es kaufte Schuhe und Kleidung

ßen will, muss daher häufig neue, sorgsam ausgewählte und kohärente Geschichten erzählen: über die Fähigkeiten, die das Unternehmen besonders machen; über Herausforderungen für die Organisation und wie diese bewältigt wurden; und darüber, wie sich die Fähigkeiten und Einstellungen entwickelt haben.

GELD MIT GUTEM VERDIENEN

Das brasilianische Kosmetikunternehmen Natura Cosméticos ist hierin herausragend. Dank seiner Kultur, die Beziehungen und Natur über alles stellt, konnte es 1,5 Millionen Verkaufsberater für sich gewinnen. Diese Markenvertreter knüpfen Beziehungen zu praktisch jeder Frau in Südamerika, wodurch Natura zum größten Hersteller von Kosmetik- und Körperpflegeartikeln in der Region geworden ist. Jedes Element, vom Produktdesign bis hin zur umweltfreundlichen Architektur der Gebäude, zeugt von den Werten und dem Zweck des Unternehmens. Sogar die Jahresberichte beginnen mit Glaubenssätzen: „Das Leben besteht aus einer Kette von Beziehungen. Nichts im Universum steht für sich.“ Die Auswirkungen solcher Aussagen spiegeln sich in der Art und Weise wider, wie Natura die Motivation seiner Verkaufsberater aufrechterhält, in den Beziehungen, die es mit Zulieferern im Regenwald unterhält, und in der Entschlossenheit, Versprechen einzuhalten.

Die Verkäufer sind die Grundlage des Erfolgs: von Natura geschulte und beauftragte Vertreter. Sie führen die Produkte Freunden, Nachbarn und Bekannten vor – meist ziehen sie von Tür zu Tür. Sie nehmen Bestellungen an, vertreiben die Produkte und kümmern sich um die Bezahlung. Das Unternehmen gibt ihnen einen Grund, mit den Kunden alle drei Wochen Kontakt aufzunehmen: einen frischen Katalog mit neuen Produkten, Saisonangeboten (etwa zu Weihnachten oder zum Muttertag) und den Dauerbrennern. In den meisten Unternehmen mit Direktverkauf existiert bei den Vertretern eine Hierarchie mit mehreren Ebenen. Natura hingegen ist direkt mit jedem Verkaufsberater verbunden. Diese wissen, dass sich das Unternehmen für ihren Erfolg verantwortlich fühlt, und sie fühlen sich im Gegenzug für den Unternehmenserfolg verantwortlich.

Anfang der 2000er Jahre übernahm Natura das Managementprinzip der Triple Bottom Line, das ökonomische, ökologische und soziale Größen in einer Gesamtbilanz vereinigt. Das Unternehmen musste dafür eine neue Fähigkeit entwickeln: Nachhaltigkeitsmanagement. Wenn die Einkäufer von Natura heute Rohstoffe in den Dörfern des Regenwaldes bestellen, verlangen sie, dass die Pflanzen nachhaltig angebaut und geerntet werden. Das Unternehmen entschädigt die Gemeinden mit langfristigen Investitionen und hat ein

DAS BUCH

„Strategy That Works“ ist der aktuelle Spitzentitel zum Thema Strategie im Buchverlag der Harvard Business Review. In diesem Artikel fassen die Autoren für den Harvard Business Manager die wichtigsten Aussagen zusammen.



PAUL LEINWAND ET AL.

Strategy That Works

Harvard Business Review

Press 2016

288 Seiten

ca. 26 Euro

Finanzierungssystem eingerichtet, um den Ansatz zu unterstützen. Die Komplexität, die mit dieser Fähigkeit verbunden ist, ist zu einer Eintrittshürde für Wettbewerber geworden. Als Natura Mitte der 2000er Jahre ein Rohstoff namens Pitanga ausging, den es für eines seiner beliebtesten Produkte benötigte, stoppte es die Herstellung, bis sichergestellt war, dass die Beschaffung nicht gegen die Werte verstoßen würde. Andere Unternehmen hätten wohl nach einer weniger nachhaltigen Quelle gesucht.

Wenn Natura nicht in allen drei Bereichen der Triple Bottom Line seine Ziele erreicht, zahlt es keine Boni. Seine Sozialprogramme gehen weit über das hinaus, was Sie in vergleichbaren Unternehmen finden würden. João Paulo Ferreira, Vice President Business Operations, beschreibt dies so: „Wenn ich zum Board gehe und sage ‚Ich brauche ein neues Vertriebszentrum‘, dann sagen sie: ‚Okay, vielleicht‘.“ Wenn ich sage „Und übrigens, es ist so ausgelegt, dass die Belegschaft zu 30 Prozent aus geistig oder körperlich behinderten Menschen bestehen kann, darunter Autisten und solche mit Downsyndrom“, dann sagen sie ‚Okay, das wollen wir. Leg los.‘ Das ist die Art Dinge, die wir tun.“

DIE WENIGEN ENTSCHEIDENDEN ELEMENTE

Viele Führungskräfte misstrauen ihrer Kultur. Sie können nicht ohne sie leben, sie können sie nicht ignorieren, und sie können sie nicht ändern. Was also können sie tun? Hier ist ein Weg, wie Sie Teile Ihrer Kultur finden können, die Ihnen zum Vorteil gereichen und

die Sie nutzen sollten. Wir nennen dies den Ansatz der wenigen entscheidenden (kulturellen) Elemente.

■ **Wenige entscheidende informelle Anführer:** Diese Personen zeigen ein Verhalten, von dem Sie mehr sehen wollen. Sie üben ihren Einfluss meist auf stille Art aus, und sie können Sie häufig auf die Aspekte des Systems hinweisen, die Sie sonst nicht erkennen würden.

■ **Wenige entscheidende emotionale Merkmale:** Diese Merkmale sind mit der Identität des Unternehmens verbunden: das Streben der Apple-Mitarbeiter nach „wahnsinnig tollen“ Produkten, die Kundenorientierung bei Amazon oder die Beziehungen bei Natura.

■ **Wenige entscheidende Verhaltensweisen:** Dabei handelt es sich um Arbeitsweisen, die Ihr Unternehmen voranbringen können. Vielleicht wollen Sie, dass Ihre Mitarbeiter alle Memos auf eine Seite beschränken, dass sie unnötige Meetings vermeiden oder dass jemand seine Joggingschuhe anzieht und regelmäßig durch die Organisation geht. Wir kennen einen CEO, der dies täglich machte. Die Mitarbeiter gewöhnten sich an,

ihn zu begleiten und offene Fragen zu stellen. Das entscheidende Verhalten, das er fördern wollte, war nicht das Laufen; es waren ehrliche Gespräche.

Diese Ansatz geht davon aus, dass in Ihrer Kultur bereits alles vorhanden ist, was Sie benötigen. Einige Personen zeigen schon die richtigen Verhaltensweisen, einige Merkmale führen in die richtige Richtung, und es gibt auch jetzt schon einige informelle Anführer. Mit der Methode der entscheidenden wenigen Elemente können Sie Kohärenz herstellen. Die Kultur, die sich ergibt, wird eine Quelle der Stärke werden.

4 | KOSTEN SENKEN, UM STÄRKER ZU WACHSEN

Herkömmliche Unternehmen senken Kosten, indem sie sich in allen Bereichen schlank aufstellen. Aber die Firmen in unserer Untersuchung sparen, um stärker zu wachsen. Sie teilen ihre Ressourcen strategisch ein. Die wenigen Fähigkeiten, die am wichtigsten sind, bedenken sie großzügig, bei allem anderen stützen sie die Mittel zurecht.

Waren Sie jemals bei den Danaher Open? Haben Sie schon mal das Danaher-Logo im Fußballstadion Ihres Lieblingsklubs gesehen? Nein, das haben Sie nicht. Der Mischkonzern Danaher sponsert keine großen Sportveranstaltungen. Er schaltet keine Anzeigen und gibt kein Geld für Imagewerbung aus; seine Öffentlichkeitsarbeit erledigt die Investor-Relations-Abteilung. Er kommt auch ohne viele andere Dinge aus, die Sie in einem Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 20 Milliarden Dollar erwarten würden – wie teure Büroeinrichtungen für das Topmanagement.

Danaher unterlässt Aktivitäten, die nicht direkt auf sein Nutzenversprechen einzahlen. Stattdessen investiert der Konzern in seine Identität als Forschungs- und Technologieführer, der profitable Unternehmen in spezialisierten Branchen managt (seit 1984 hat Danaher, das 2016 in zwei Teile aufgespalten wurde, mehr als 400 Übernahmen getätigt). Geld, Zeit und Managementkapazitäten fließen in die differenzierenden Fähigkeiten. Neue Führungskräfte, egal ob sie von außen kommen oder über eine Akquisition dazustoßen, absolvieren ein umfassendes Eingliederungsprogramm. Dazu gehören eine intensive Einführung in das Danaher Business System und Aufenthalte in mehreren Unternehmen innerhalb des Danaher-Reichs. Dadurch ist gewährleistet, dass die Manager wissen, wie sie nach Danaher-Art zu führen haben, wenn sie schließlich die Zügel in einem der Konzernunternehmen in die Hand nehmen. Außerhalb seines Fähigkeitensystems achtet Danaher genau auf seine Finanzen und gibt nur das aus, was wirklich nötig ist, um am Wettbewerb teilzunehmen.

Sie werden wahrscheinlich denken, dass jedes Unternehmen seine Mittel diszipliniert einsetzt. Aber die meisten managen die Kosten separat von der Strategie. Selten verknüpft jemand die Kostenkontrolle und den Budgetierungsprozess direkt mit seinem Nutzenversprechen oder berücksichtigt die Auswirkung des Budgets auf seine besonderen Fähigkeiten. Wenn Ihre Ausgaben nicht vollständig Ihre Strategie unterstützen, welche Chance haben Sie dann auf eine erfolgreiche Umsetzung? Sie sollten also viel Wert darauf legen, unwichtige von wichtigen Kosten zu unterscheiden.

DIE PARKPLATZÜBUNG

Wenn Sie die Strategie mit den Kosten verbinden wollen, müssen Sie Ihre Ausgaben als Investitionen in Fähigkeiten betrachten. Diese sind bisher wahrscheinlich unter einer Ansammlung von Budgets für Funktionen, Bereichen oder Abteilungen verschüttet. Sie müssen diese Kosten freischaufeln und die Auswirkungen auf Ihre aktuellen Ausgabenmuster klären. Das ist der Zweck der Parkplatzübung, wie wir sie nennen. Darin führen Sie alle Aufwendungen auf, die mit den Aktivitäten Ihres Unternehmens zusammenhängen. Sie packen diese auf einen metaphorischen Parkplatz. Dann entscheiden Sie Punkt für Punkt, welche Sie wieder ins Gebäude zurücklassen. Diese Analyse unterscheidet sich fundamental von konventionellen Ansätzen der Budget- und Kostenkontrolle und bedarf der vollen Unterstützung durch das Management.

Die erste der vier Kategorien, die Sie aufstellen sollten, sind die differenzierenden Fähigkeiten (siehe Kas-

KOSTEN NACH ART DER FÄHIGKEITEN

AKTUELL

KOSTENANTEIL (in Prozent)

ZIEL

20 – 30

DIFFERENZIERENDE FÄHIGKEITEN

Drei bis sechs differenzierende Fähigkeiten, die einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bringen, unterschiedlich für jedes Unternehmen. Beispiele: einzigartige Produktentwicklung und einzigartiges Produktdesign, Aufbau hochklassiger Premiummarken, tief gehende Analysen von Kundendaten für Zielmärkte

- Konzentration von Managementkapazitäten und Personal
- Investition bis zur Marktführerschaft
- Streben nach Qualität, Innovation und Produktivität

20 – 30

MINIMALEINSÄTZE

Notwendige Fähigkeiten, um am Branchenwettbewerb teilzunehmen.

Beispiele: Logistik, strategische Beschaffung, Backoffice-Prozesse, integrierte IT

- Effizienz erhöhen und Kosten senken
- Eine Qualität aufrechterhalten, die „gut genug“ ist

15 – 30

WARNLICHT-AUSGABEN

Grundlegende Fähigkeiten, um den Betrieb am Laufen zu halten.

Beispiele: Rechnungslegung, Gebäudemanagement, Energiemanagement

- Auf ein Ausgabenniveau zielen, das unter dem der Konkurrenz liegt
- Effizienz erhöhen
- Auslagern

20 – 50

ÜBERFLÜSSIGE KOSTEN

Altlasten, die vielleicht Wert, vielleicht aber auch keinen Wert schaffen.

Beispiele: Prüfungsausschüsse, überkommene Compliance-Regeln, viele althergebrachte Praktiken

- Alle auf den Prüfstand stellen, viele eliminieren
- Sparsam beim Rest sein
- Unterstützung verringern

40 – 60

15 – 25

10 – 20

0 – 25

Anmerkung: Die dargestellten Kostenanteile dienen der Illustration. Sie basieren auf einem hypothetischen Unternehmen.

ten rechts). Diese Aktivitäten haben mit den wenigen Dingen zu tun, die sie besser machen müssen als alle anderen, um ihr Nutzenversprechen zu erfüllen. Für die differenzierenden Fähigkeiten sollten Sie alle Investitionsmittel bereitstellen, die gebraucht werden – genug, um sie zu entwickeln und überall in der Organisation einsetzen zu können. Das kann etwa die

Finanzierung von Maßnahmen, Innovationen oder Übernahmen bedeuten. Andere Teile des Unternehmens mögen das als unfair empfinden. Aber die Investitionen sind durch ihre strategische Bedeutung gerechtfertigt. Inditex zahlt manchmal, um seine Kleidung per Flugzeug in die Geschäfte zu bringen. Dies passt zur Fähigkeit des Unternehmens, schnell auf Mo-

detrends reagieren zu können. Bei Frito-Lay ist das System, mit dem der Snackhersteller den Einzelhandel beliefert, viel teurer als traditionelle Vertriebsmethoden. Aber am Ende des Tages rechnen sich diese Ausgaben, weil sie den Umsatz und den Gewinn deutlich steigern.

Die zweite Kategorie sind die Minimaleinsätze. Sie beziehen sich auf Aktivitäten, die nichts mit Ihren differenzierenden Fähigkeiten zu tun haben, aber nötig sind, um in Ihrer Branche zu überleben. Jede Industrie hat ihre eigenen Minimaleinsätze. Während diese für Außenstehende meist nicht zu erkennen sind, haben Branchenerfahrene in der Regel ein gutes Gespür dafür. In der Autoindustrie werden Sie keine Chance haben, wenn Sie nicht mit schlanken Produktionsprozessen arbeiten und fortgeschrittene elektronische Komponenten einbauen. Für den Einstieg in die chemische Industrie brauchen Sie hoch entwickelte Fähigkeit in der Beschaffung von Rohstoffen. Viele erliegen der Versuchung, in dieser Kategorie zu viel auszugeben. Aber Minimaleinsätze bringen Sie nur ins Spiel, sie differenzieren Sie nicht. Gehen Sie nicht davon aus, dass Sie so viel wie Ihre Wettbewerber investieren müssen.

Eine dritte Kategorie sind Warnlichtausgaben. Diese Kosten halten den Betrieb am Laufen. In diese Kategorie fallen oft Rechts- und Verwaltungskosten sowie Ausgaben für das Gebäudemanagement. Geben Sie dafür keinen Cent mehr aus als nötig. Überprüfen Sie kontinuierlich, ob Sie die Effizienz nicht erhöhen oder vielleicht Bereiche auslagern können.

Die letzte Kategorie sind überflüssige Kosten. Sie tragen in keiner greifbaren Weise zu Ihrem Geschäft bei, tauchen aber trotzdem in der Bilanz auf. In Extremfällen können diese Kosten bis zu 40 Prozent der Gesamtausgaben eines Unternehmens ausmachen. So gut wie jede Organisation hat einige offensichtliche Kandidaten für diese Liste: eine Managementebene, die früher einmal wichtig war, oder sogar ein unausgelasteter Firmenjet. Häufig halten Unternehmen auch eine Reihe von Altprojekten am Leben, die einmal mit den besten Absichten gestartet und mit einer ausgefeilten IT-Infrastruktur unterstützt wurden, jetzt aber keinem anderen Zweck mehr dienen, als sich selbst aufrechtzuerhalten. Einmal geschaffen, müssen diese Initiativen Umsätze erzeugen, um ihre Existenz zu rechtfertigen. Deshalb bringen sie immer wieder neue Produkte hervor. Aber die überflüssigen Kosten sind die Feinde von Wachstum und Erfolg. Sie ziehen nicht nur Ressourcen ab, sondern finanzieren auch Aktivitäten, die vom Kerngeschäft des Unternehmens ablenken. Diese Kosten treiben damit einen Keil zwischen die Strategie und ihre Umsetzung.

5 | DIE ZUKUNFT SELBST GESTALTEN

Erfolgreiche Unternehmen sehen in Agilität und schneller Reaktion auf externen Wandel keinen Selbstzweck. Stattdessen gestalten sie ihre Zukunft, indem sie selbst die Veränderungen auslösen, die sie sehen wollen. Ihre Manager haben erkannt, dass sie ein Nutzenversprechen nie vollständig erfüllen können; ein Fähigkeitensystem lässt sich immer weiterentwickeln. Oft beschreiben Strategien, dass ein Unternehmen in seiner Branche Marktanteile gewinnen oder weltweit expandieren will. Wenn es diese Ziele erreicht hat, muss es sich nicht weiter anstrengen. Aber wenn Ihre Identität beschreibt, was Sie können und welchen Wert Sie schaffen, dann wird es immer wieder noch bessere Wege geben, diesen Wert zu erreichen. Sie haben stets einen Grund, sich weiterzuentwickeln und sich zu verbessern.

NACHFRAGE SCHAFFEN

Der global aufgestellte Zementhersteller und Anbieter von Transportbeton Cemex aus Mexiko hat viel getan, um den Horizont seiner Kunden zu erweitern. Dabei handelt es sich um eine spezielle Gruppe: Bauunternehmen, Kommunalmanager und Heimwerker auf der ganzen Welt. Auf den ersten Blick mag es so scheinen, als ob die Gelegenheiten für Cemex, Nachfrage zu schaffen, begrenzt sind. Wenn es je ein Massenprodukt gegeben hat, dann ist es Zement: ein sperriger Rohstoff, der in riesigen Säcken auf Baustellen angeliefert wird und der mehr oder weniger immer gleich aussieht. Er ist ein verbreitetes Produkt – ein wesentlicher Bestandteil von Beton und bei Weitem das am meisten verwendete Baumaterial auf der Welt. Zement und Beton bilden im wahrsten Sinne des Wortes das Fundament unserer Zivilisation. Wer es am günstigsten anbietet, sollte eigentlich einen unschlagbaren Vorteil haben.

Doch Cemex wollte sich von der Masse absetzen und hat sich auf die Suche nach Gründen begeben, warum die Leute Zement überhaupt einsetzen. In Lateinamerika stocken viele Menschen aus ärmeren Bevölkerungsschichten ihre Häuser beispielsweise nach und nach auf: Sie fügen immer mal wieder einen Raum oder eine Etage an. Auf den flachen Dächern stehen schwarze Metallstangen, die als Anker für den nächsten vertikalen Anbau dienen. Dieser beginnt dann, wenn die Hauseigentümer genug Geld angespart haben. 1998 richtete Cemex sein „Patrimonio Hoy“-Programm ein. Es hilft ärmeren Familien beim Hausbau, indem es über Mikrofinanzierungen Hypotheken ermöglicht, Baumaterialien zu niedrigen Preisen verkauft und sicher lagert sowie bei baurechtlichen und architektonischen Fra-

gen hilft. Niemand hatte dies zuvor in ähnlichem Maßstab gemacht.

Einige Jahre später wagte Cemex einen anderen kreativen Schritt. Das Unternehmen führte für seine unabhängigen Vertriebshändler eine neue Einzelhandelsmarke im Franchisesystem ein, Construrama, die eine staubige Outletkette für Maurer in ansehnliche Geschäfte für eine breite Verbraucherschicht verwandelte. Die ersten Construrama-Läden eröffneten 2001. Zum Angebot gehörten Zementsäcke, Maurerwerkzeuge und andere Hilfsmittel für Bauherren, Auftragnehmer und Heimwerker. Sie teilten sich das Marketing sowie ein Logo und eine Ladengestaltung in Orange, Blau und Weiß. Mit der Zeit wurden sie in ihren Gemeinden zur ersten Anlaufstelle für Heimwerker.

Früher hatte Cemex seine Manager häufig von einer Region in die nächste versetzt, damit sie sich weiterentwickeln konnten. Heute hält das Unternehmen seine Führungskräfte an, länger an einem Standort zu bleiben, um enge Beziehungen zu den lokalen Kunden aufbauen zu können. In den schwierigen Jahren 2008 bis 2010, als die Bauindustrie weltweit mit voller Wucht von der Finanzkrise getroffen wurde, war dies eine Quelle von Stabilität. Kurz gesagt: Statt seinen Marktanteil als Hersteller eines Massenprodukts über den Preis auszubauen, schuf Cemex neue Nachfrage, die der Konzern selbst am besten bedienen konnte.

VERTRAUEN GEWINNEN

Unternehmen, die ihre differenzierenden Fähigkeiten an erste Stelle setzen, erkennen treffsicher, was ihre Kunden brauchen, bevor es diesen selbst bewusst wird. Das gelingt ihnen über den privilegierten Zugang, den sie zu den Verbrauchern haben, und durch ihren Scharfsinn, die Informationen, die sie erhalten, richtig zu deuten. Denken Sie nur daran, wie Ikea Mitte 2015 ankündigte, seine „Hausbesuche“ (bei denen Mitarbeiter zu Forschungszwecken Kunden zu Hause aufsuchen) drastisch auszuweiten – von vielleicht 600 pro Jahr weltweit auf rund 1000 pro Jahr allein in den Vereinigten Staaten. „Je weiter wir uns von unserer Kultur entfernen, desto mehr müssen wir verstehen, lernen und uns anpassen“, sagt Mikael Ydholm, der die Forschung von Ikea in Schweden leitet. Das Unternehmen hat seine Methoden zudem verfeinert und in den Wohnungen von Kunden – mit deren Einwilligung – in Stockholm, Mailand, New York und Shenzhen Kameras installiert. Seine Identität verschafft Ikea einen privilegierten Zugang; seine Mitarbeiter genießen bei den Kunden so viel Vertrauen, dass sie ihr Heim betreten und dort sogar Videokameras anbringen dürfen. Die Konsumenten fühlen, dass das Unternehmen ihre

Interessen vertritt. Konkurrenten ohne dieses Privileg würden sie wohl als Eindringlinge betrachten.

Wer wie Ikea die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung schließt, erhält als ultimative Belohnung die Marktführerschaft. Von dieser Position aus können Sie die Struktur der Branche ändern, um Ihre eigene Position weiter zu verbessern. Wir nennen Unternehmen, denen dies gelingt, Superwettbewerber. Sie richten die Branche an ihrem eigenen Nutzenversprechen und an ihrem Fähigkeitensystem aus.

Amazon hat zum Beispiel das Verlagswesen auf diese Weise neu strukturiert. Jeder kann heute ein Buch im Eigenverlag veröffentlichen, und zwar mit der gleichen physischen Qualität und Reichweite wie ein traditioneller Verleger. Diese neue Fähigkeit verändert das Nutzenversprechen im Buchhandel. Verleger konkurrieren nun in erster Linie über ihre Redigier- und Marketingfähigkeiten miteinander, weniger über ihren Zugang zum Publikum.

FAZIT

So vorzugehen wie die Unternehmen, die wir in diesem Artikel beschrieben haben, erfordert eine Menge Selbstbewusstsein. Deshalb sind die Qualität und das Kaliber ihrer Topmanager so wichtig. Diese Führungskräfte vermeiden die konventionellen Wege – nicht weil sie in Nonkonformität einen Wert an sich sehen, sondern weil sie sich auf die fundamentalen Fragen der Unternehmensstrategie konzentrieren, etwa: Wer wollen wir sein? Welches Nutzenversprechen haben wir gewählt? Ebenso konzentriert gehen sie die elementaren Umsetzungsfragen an: Was können wir besser als alle anderen? Welche weiteren Fähigkeiten benötigen wir? Wie entwickeln, stärken und nutzen wir diese Fähigkeiten in großem Maßstab?

Was am wichtigsten ist: Sie betrachten die Fragen von Strategie und Umsetzung gleichzeitig. Dabei gehen sie entschlossen, selbstbewusst und überlegt vor, weil sie wissen, dass sie in dem von ihnen gewählten Markt mit ihren Fähigkeiten die Konkurrenz dauerhaft hinter sich lassen. Wir sagen nicht, dass die fünf Handlungsmaximen den einzigen Erfolgsweg für Unternehmen darstellen. Aber wir kennen keinen zuverlässigeren Pfad, um die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung zu schließen. Und kein anderer Weg, so glauben wir, führt ähnlich zielsicher zu einem Erfolg, der von Dauer ist. ♣

PAUL LEINWAND

ist der Global Managing Director Capabilities-Driven Strategy and Growth bei Strategy&, der Strategieberatung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC. Bei PwC in den USA ist er zudem Principal.

CESARE MAINARDI

ist der ehemalige CEO der Strategieberatung Booz & Company, die nach dem Zusammenschluss mit PwC in Strategy& umbenannt wurde. Zusammen mit Paul Leinwand hat er mehrere Managementbücher verfasst, darunter „Strategy That Works“ (Harvard Business Review Press 2016), auf dem dieser Beitrag beruht.

ART KLEINER

ist Chefredakteur von „Strategy+Business“, dem Managementmagazin von PwC.

NACHDRUCK

Nummer 201750048 oder
www.harvardbusinessmanager.de
© 2017 Harvard Business Manager